



项目管理训练营 · 08 讲课程资料

“建设性冲突”补充材料

什么是“建设性冲突”

“建设性冲突”，指冲突各方目标一致，但由于实现目标的途径手段不同而产生的冲突。从团队角度来看，它可以帮团队成员发现问题，促进公平竞争，是提高组织效率的有效手段。

与“建设性冲突”相对的概念，叫做“失能性冲突”，后者一般来自于人际层面因素。成员对于工作目标、过程、做事细节的争议，都可以归为“建设性冲突”。但如果因事而起的冲突不能被妥当处理，波及到了人际层面，就可能转化为“失能性冲突”。

“建设性冲突”的特征

- 成员对目标有共识，大家都想把项目干成。
- 有差异的是观点，而不是人本身。
- 冲突是为找到解决问题的新方案，而不是加深矛盾，为了争论而争论。
- 在冲突中，双方的信息交流在不断增加。

“建设性冲突”参考思路

成功激发建设性冲突的团队，有个共同的特点，即奖励持异议者，惩



罚回避冲突者。以下思路供你参考：

➤ 引进团队外的人才。

引进一些在背景、价值观和管理风格等方面有积极作用的组织外人才。

➤ 2.利用非正式沟通渠道的信息。

适时地利用一些模棱两可，或者给出相对“极端”的信息，促使成员思考，激发反馈。

➤ 3.树立对立面。

任命“吹毛求疵者”，或者设计“红蓝军”机制，选一个专门挑刺的小组，要求他们对组织中行为提出不同意见；或在群体决策中，让他站在对立面，提出风险点和反对意见。

➤ 4.在会议上挖掘反对意见。

当项目经理察觉到与会者有反对意见时，请当事人说出心中疑虑。虽然好像是自找麻烦，但事实上正好相反，当反对意见还在酝酿、尚未浮出台面时，提早曝光，可以避免与会成员因为不愿当面争论而私下发牢骚。

➤ 5.实时认可发生的冲突。

如果项目经理发现成员们在互相争辩，可以暂时打断，但不是要求他们停止争辩，而是提醒他们如何通过争论，形成对项目的推进意见。这会给予团队成员一种“许可”，帮助他们克服逃避冲突的心态，让他们摆脱面对其他成员时不必要的分心与压力，继续进行令人不自在，但有建设性的冲突。



➤ 6.设计项目团队的会议规则。

例如，开会时，禁止任何人保持沉默。可以制定一条规则：“假如有人在会议讨论过程中保持沉默，就表示他持反对意见。”让成员意识到必须发表意见。

